

Management by Soprano

door Hans van der Loo



In hun streven naar excellente prestaties en zelfperfectionering is alles wat managers tegenwoordig wordt voorgehouden welkom. Van in boekvorm verpakte wijsheden van bergbeklimmers en andere sporters via tot in kalendervorm aangeboden tegeltjeswijsheden tot hapklare managementbrokken getransformeerde fabels, parabels en sprookjes. Getuige de hoge noteringen op bestsellerlijsten vindt dit alles gretig aftrek.

Films en tv-series zijn bij mijn weten tot dusver slechts mondjesmaat gebruikt als inspiratiebron van wijze managementlessen. Toch ligt hier een interessant terrein braak. Neem bijvoorbeeld de roemruchte tv-serie 'The Sopranos' die gaat over het reilen en zeilen van een New Yorkse maffiafamilie. Hierin worden niet alleen de vele onzekerheden waarmee eigentijdse individuen te kampen hebben haarscherp geportretteerd, maar wordt ook een indringend beeld gegeven van het reilen en zeilen van een in de criminele randzone opererend familiebedrijf. Het meest in het oog springend aspect van de serie is evenwel het functioneren van de leider van dit bedrijf: Tony Soprano. In zijn manier van optreden vertoont hij vele kenmerken van een 'soul manager'. Soul managers zijn managers die vanuit een krachtige innerlijke drijfveer handelen. Ze schuwen er niet voor om op eigenzinnige wijze te werk te gaan, zijn meesters in het verbinden van mensen, en richten zich voortdurend op het scheppen van omstandigheden waarbinnen de idealen en daarvan afgeleide doelen gerealiseerd kunnen worden. Hoezeer past Tony Soprano binnen dit profiel van de eigentijdse soul manager?

Het eigenzinnige karakter van Tony Soprano staat buiten kijf. Hij handelt vanuit de dieperliggende drijfveer om de Italiaanse gemeenschap in het algemeen en zijn familie in het bijzonder datgene te verschaffen waar zij in zijn ogen recht op hebben, namelijk deelname aan de Amerikaanse welvaart. Vanuit het perspectief van deze missie rechtvaardigt hij de inzet van op zichzelf illegale en onethische middelen. Het is een boef, maar wel een boef met een missie. Zijn manier van optreden wordt voorts gekenmerkt door een hoge mate van authenticiteit en charisma. Tony Soprano neemt geen blad voor de mond: hij communiceert zonder veel omhaal van woorden, heeft zijn hart op de tong en gaat doorgaans recht op zijn doel af. Hij schroomt er niet voor om zijn zwakheden te tonen, zelfs als het om zaken gaat die in maffiakringen 'not done' zijn, zoals de gang naar de psychiater en het slikken van Prozac. Zijn charisma staat buiten kijf: overal waar hij opduikt, blijkt hij over een magische aantrekkingskracht te beschikken. In gezelschap van bekenden of onbekenden etaleert Tony een gemoedstoestand die in managementboeken tegenwoordig wel als 'presence' wordt aangeduid. In zo'n toestand is men niet alleen fysiek aanwezig, maar ook in intellectuele en geestelijke zin.

Het verbinden van mensen is zijn handelsmerk. Met zijn ondergeschikten en partners onderhoudt hij nauwe en warme relaties. Niet alleen worden de bedrijfsprestaties dagelijks gezamenlijk doorgenomen, ook het persoonlijk reilen en zeilen van de leden van de maffiagemeenschap is een voortdurend punt van aandacht

voor hem. Omdat hij weet dat de kracht van zijn bedrijf afhankelijk is van de mensen die er werken, is hij voortdurend bezig met het zorgen voor, coachen en beoordelen van zijn mensen. Door het stellen van heldere prestatiedoelen weet iedereen waar hij aan toe is. In het geval de doelen door onvoorziene omstandigheden niet gerealiseerd kunnen worden, is Tony er als eerste bij om een helpende hand te bieden. Het sociale kapitaal wordt onderhouden door het cultiveren van vaste rituelen: de dagelijkse ontmoetingen in de stripclub, de veelvuldig plaatsvindende etentjes in Italiaanse restaurants, waar niet alleen het zakelijke en private met elkaar worden vermengd, maar tevens het gemeenschapsgevoel wordt versterkt, de als vaste prik geldende verjaarsvisites – dit alles geldt als vast repertoire bij het vieren en in stand houden van het familiegevoel.

Eigenzinnigheid en het creëren van verbindingen staan niet op zich, maar zijn middelen tot het realiseren van uitzonderlijke prestaties. Tony weet dit als geen ander. Alles wat hij doet, staat in het teken van zijn business. 'Zonder geld zijn idealen niets waard,' zo zegt hij ergens. Zijn kracht ligt in de diversificatie van zijn bedrijfsactiviteiten. Zo genereert inkomsten uit zijn stripclub, uit afvalverwerking, bouwprojecten, het verstrekken van leningen en uit gokken. Diefstal, het bieden van bescherming en fraude zijn goed voor een derde van zijn inkomsten. Omdat hij weet dat er voortdurend onheil op de loer ligt in de vorm van nieuw opduikende concurrentie of de alsmaar op de loer liggende justitie, is hij dagelijks bezig met het bedenken van nieuwe uitbreidingsplannen. De ideeën haalt hij, zoals dat heet, van de straat. Maar ook zijn mensen leveren hem voortdurend tips om nieuwe activiteiten op te zetten. Op deze wijze slaagt Tony Soprano erin een zinderende 'hot spot' van prestaties en innovaties te creëren.

Natuurlijk kent Tony Soprano ook zijn beperkingen als soul manager. In de eerste plaats berusten zijn successen eerder op goed geluk dan op een gedegen en consequent doorgevoerde visie en strategie. Zijn arrestatie hangt voortdurend als een zwaard van Damocles boven zijn hoofd. En wanneer hij uitsluitend gebruik had gemaakt van legale middelen, was hij allang failliet geweest. In de tweede plaats leidt het feit dat hij alleen alle touwtjes in handen heeft ertoe dat de organisatie onvoldoende in staat is om de adequaat te reageren op maatschappelijke veranderingen en om in snel tempo te groeien. Al zijn grootse plannen ten spijt Tony is en blijft een in de marge opererende kruimelaar. In de derde plaats staat hij zichzelf teveel in de weg om als spil van een gezonde onderneming te fungeren. Zijn goede bedoelingen worden voortdurend overschaduwd door zijn psychopathische trekken. Hij liegt vaak dat hij barst, zijn emotionele huishouding is verre van gebalanceerd en hij schuwt het gebruik van extreem geweld niet als het erom gaat zijn belangen veilig te stellen.

Hoe negatief deze laatste kwalificaties mogen klinken, het maakt Tony Soprano wel tot een mens van vlees en bloed. Misschien is hij daarom wel minder geschikt om als basis voor managementlessen te dienen. De vertolkers daarvan prediken immers liever de boodschap van een perfecte wereld, waarin het succes met behulp van een paar kunstgrepen binnen ieders handbereik ligt. Een dikbuikige, kalende en gewelddadige leider past niet zo goed in dat beeld.